

## Rozdział 1

# **Droga do dobrej strategii, czyli jak sprzedać akumulator do czerwonego Forda przez Internet**

**Rafał Skonieczka**

właściciel firmy EVILLAGE.PL

## **Wstęp**

Dzisiejsze działania biznesowe podejmowane przez firmy ulegają częstym zmianom i kształtowane są przez wiele nieprzewidywalnych czynników. Jak nie zginąć w tej dżungli i radzić sobie na rynku, odpowiadać na oczekiwania klientów, a dodatkowo uzyskać przewagę konkurencyjną? Twoja firma musi mieć dobrą strategię i przemyślany model biznesowy. Przy tak ogromnej ilości oferowanych produktów i usług na rynku to właśnie na modele biznesowe toczy się walka o być albo nie być twojej firmy. Jak więc opracować skuteczny model biznesowy? Oto przykład.

## **Na początek trochę historii**

Firma EVILLAGE.PL powstała w 2005 roku, od początku swojej działalności zajmowaliśmy się tworzeniem stron internetowych i sklepów dla mikro i średnich przedsiębiorstw. Pomimo trwającej wtedy bardzo dobrej koniunktury i przyjętej strategii polegającej na oferowaniu przedsiębiorstwom gotowych produktów i usług z zakresu marketingu internetowego, które były dopasowywane do indywidualnych potrzeb, kryzys, który pojawił się w Polsce po roku 2008, choć był bardziej kryzysem zaufania niż kryzysem finansowym (jak okrzyknęły media), spowodował wstrzymanie budżetów na działania marketingowe oraz zmianę postaw przedsiębiorstw, do których kierowaliśmy swoje usługi i produkty. W tamtym okresie firmy na rynku polskim nie inwestowały już tak chętnie jak dotychczas w budowę wizerunku, usprawnienia związane

z obiegiem informacji czy działania PR, koncentrując swoją uwagę na działaniach przynoszących im wymierne korzyści w krótkim okresie. Wprowadzanie przez liderów rynku usług hostingowych, takich jak np. home.pl czy nazwa.pl, a także usług w modelu Saas (*Software as a Service*, oprogramowanie jako usługa), które dawały części naszych klientów możliwość stworzenia własnego serwisu WWW czy sklepu za pomocą kilku kliknięć w ramach niskiego miesięcznego abonamentu, zmieniło dość znacznie układ sił na rynku marketingu internetowego. Analizując naszą sytuację sektorową, zauważyliśmy kilka ważnych elementów. Po pierwsze – wejście nowych, dużych graczy na rynek usług dotychczas zarezerwowany dla specjalistów, którzy potrafili połączyć ze sobą takie dziedziny jak marketing, zarządzanie i informatyka. W związku ze zmianą sytuacji na rynku niewiele firm było gotowych stworzyć podtrzymujący ich wizerunek serwis WWW za kilkadziesiąt tysięcy złotych, uznając taki koszt za zbędny w obliczu nadchodzącego ze Stanów Zjednoczonych „kryzysu” i mając do dyspozycji inne, znacznie tańsze rozwiązania. Po drugie zaś, prowadząc wiele rozmów handlowych, zauważyliśmy też, że ważnym kryterium, którym kierowali się nasi klienci przy podejmowaniu decyzji, stał się merkantytyzm, postawa polegająca na liczeniu się tylko z tym, co przynosi korzyści materialne.

Na podstawie tych ustaleń doszliśmy do wniosku, że poprzednia strategia za chwilę po prostu przestanie być skuteczna, a malejące z miesiąca na miesiąc obroty doprowadzą nas do katastrofy. Musieliśmy poszukać nowych dróg rozwoju, opracować strategię i sposób działania. Musieliśmy jeszcze raz odnaleźć swoje miejsce na rynku.

Znaleźliśmy najlepsze rozwiązanie naszego problemu, zmieniliśmy naszą postawę. Szukając na nowo swojego miejsca na rynku, zaczęliśmy od zdefiniowania misji, wizji i strategii firmy, kryteriów, którymi będziemy się kierować i tego wszystkiego, co firma powinna zrobić, żeby odnieść sukces na rynku, włącznie z biznesplanem. Dumni ze swojej pracy, opracowań, których przygotowanie zajęło nam kilka tygodni, a ich objętość wyniosła ponad 80 stron A4, uzbrojeni w wiedzę, nową ofertę, pełni optymizmu postanowiliśmy wyjść w rynek i zaczęliśmy spotykać się z klientami. Odbiliśmy wiele spotkań i rozmów telefonicznych, zarażony nową wizją dział handlowy pracował pełną parą. Jakież było nasze zdziwienie, kiedy kolejny klient odmawiał, handlowcy słyszeli tylko jedno: „nie”. Przecież wszystko przeanalizowaliśmy, wiedzieliśmy dokładnie jak działa rynek, jakie są korzyści płynące z naszych usług, jakie są nasze mocne strony. Mieliśmy nowatorskie pomysły, odpowiedni personel, sparametryzowane procedury, a cały zespół, pełen zaangażowania, wykonał ciężką pracę. To wszystko sprawdzało się do tej pory doskonale, więc dlaczego nikt nie chciał kupować naszych usług?

Odpowiedź przyszła od jednego z klientów. Na którymś ze spotkań, proponując nasze usługi, usłyszeliśmy szczerą opinię będącą podstawą naszych późniejszych działań, a dzisiejszej strategii. Rzeczony klient oświadczył, że nie zdecyduje się na zakup oferowanej przez nas usługi, natomiast chętnie zainwestuje w rozwiązania, które przyniosą mu konkretną sprzedaż, a dodatkowo my mamy wziąć za nią odpowiedzialność. Dziś, opisując tę sytuację, patrząc z perspektywy czasu, czujemy się nie-swojo, a nawet trochę nam wstyd, że mogliśmy nie wziąć pod uwagę tak elementarnej rzeczy, jak potrzeby, a właściwie postawy klientów. Dotychczas nie kierowaliśmy się takimi kryteriami, tłumacząc to tym, że przecież jako firma usługowa nie możemy ponosić odpowiedzialności za procesy, na które nie mamy wpływu i którymi nie możemy zarządzać.

## Zmiana strategii, czyli jak znaleźć właściwe rozwiązanie

Stojąc w obliczu bardzo szybko zmieniającej się koniunktury na rynku usług marketingowych i jednocześnie niedziałającej tak jak tego oczekiwaliśmy nowej strategii przedsiębiorstwa, postanowiliśmy podjąć działania według zasady: „Cokolwiek myślisz, pomyśl odwrotnie”, więc jeśli klienci nie chcą kupić tego, co my chcemy im sprzedać, sprzedajmy im to, co chcą kupić, wtedy klienci kupią to, co my chcemy im sprzedać. Sformułowanie to jest oczywiście żartobliwe, zwraca jednak uwagę na bardzo ważną sprawę – stare strategie i sposoby działania przedsiębiorstw opierają się na tym, że to właśnie organizacja jest punktem centralnym, a wokół niej funkcjonują mikro i makro otoczenie. Analizując sytuację, doszliśmy do wniosku, że być może nie do końca jest to właściwa perspektywa postrzegania przedsiębiorstwa, ponieważ taka systematyka narzuca pewien sposób działania polegający na działaniu od wewnątrz przedsiębiorstwa na zewnątrz. Czy tego chcemy, czy nie.



**Rysunek 1.1.** Klasyczne fazy projektu

**Źródło:** N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2002.

Przykłady można mnożyć, zresztą na pewno, drogi czytelniku, spotkałeś się z sytuacją, gdy firma, w której pracujesz, wymyśla, wprowadza ulepszenia i nowy produkt na rynek. Oczywiście zawsze jest to poparte odpowiednimi wyliczeniami, argumentami czy wynikami badań, dowodzącymi, dlaczego powinniśmy zrobić tak a nie inaczej. Z jakiego powodu innym się nie udało. Dzisiaj oceniamy to jako racjonalizację podjętych już wyborów. Punktem krytycznym takich działań jest zawsze weryfikacja przez rynek, często bardzo bolesna. Sami również to odczuliśmy. Wiedząc, jak wygląda taki proces i jakie niesie ze sobą konsekwencje, postanowiliśmy zmienić podejście, nie chcieliśmy po raz kolejny iść tą samą drogą, jeśli już raz zaprowadziła nas ona w ślepy zaułek. I tak zaczęła się nasza przygoda z metodyką *Customer development* opracowaną przez Steve'a Blanka<sup>2</sup>. Metodyką, która jak opisuje autor, pozwala na innowacyjne działanie w warunkach skrajnej niepewności, przy zawsze ograniczonych zasobach, a jednocześnie pozwala na tworzenie produktów, po które klienci będą ustawiać się w kolejkach. Czy faktycznie tak jest, dowiedzieliśmy się po czasie. Obecnie walka na rynku pomiędzy przedsiębiorstwami odbywa się właśnie na modele biznesowe, a nie na produkty. Biorąc pod uwagę istnienie hiperkonkurencji, nadmiarowość informacji i bardzo dynamicznie zmieniającą się sytuację na rynku, postanowiliśmy pójść zupełnie inną drogą niż dotychczas. Płynąc pod prąd, robiąc wiele rzeczy wbrew utartym schematom i naszym doświadczeniom, co później okazało się dla nas bardzo ważną, choć czasami bolesną lekcją.

Dziś, z perspektywy lat pracy z metodyką *Customer development*, oceniamy to raczej jako oświecony entuzjazm, oczywiście podparty merytoryczną wiedzą marketingową, ale zupełnie inną niż ta, która okazała się nam niezbędna. W tamtym okresie współpracowaliśmy bardzo intensywnie z fabryką akumulatorów, tworząc kolejne serwisy internetowe dla największego producenta w Polsce. Wiedzieliśmy, że jeśli nasza firma ma przetrwać i znaleźć swoje miejsce na rynku, musimy zrobić coś innowacyjnego, coś, co udowodni klientom, że nie tylko jesteśmy ekspertami, ale również jesteśmy w stanie osiągnąć konkretne, mierzalne efekty biznesowe. Tak więc postanowiliśmy sprzedawać akumulatory. Dzięki dobrym relacjom i długiej owocnej współpracy po przedstawieniu naszego pomysłu osobom decyzyjnym otrzymaliśmy spory pakiet zaufania, a przede wszystkim kredyt kupiecki i odroczone terminy płatności.

---

2 S. Blank, B. Dorf, *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, K&S Ranch, 2012.

Dlaczego nasz wybór padł na akumulatory? Z bardzo prostego, wręcz banalnego powodu. Kompletnie się na tym nie znaliśmy. Wy-promowanie takiego produktu i osiągnięcie sukcesu potwierdziłoby nasze umiejętności. To było jedno z najważniejszych kryteriów w naszych założeniach początkowych – musieliśmy pokazać naszym dotychczasowym i przyszłym kontrahentom, że jesteśmy w stanie wziąć dowolny produkt, nawet tak techniczny jak akumulator samochodowy, i zbudować na nim innowacyjny biznes. Dodatkowo postanowiliśmy sprzedawać tylko i wyłącznie przez Internet. Nasz pomysł wydał się na tyle absurdalny, że kiedy ogłosiliśmy go światu, większość ludzi patrzyła na nas dość dziwnie lub padały pytania typu: „Jak to? Akumulatory będziecie sprzedawać”.

## Budujemy nowe podstawy biznesu

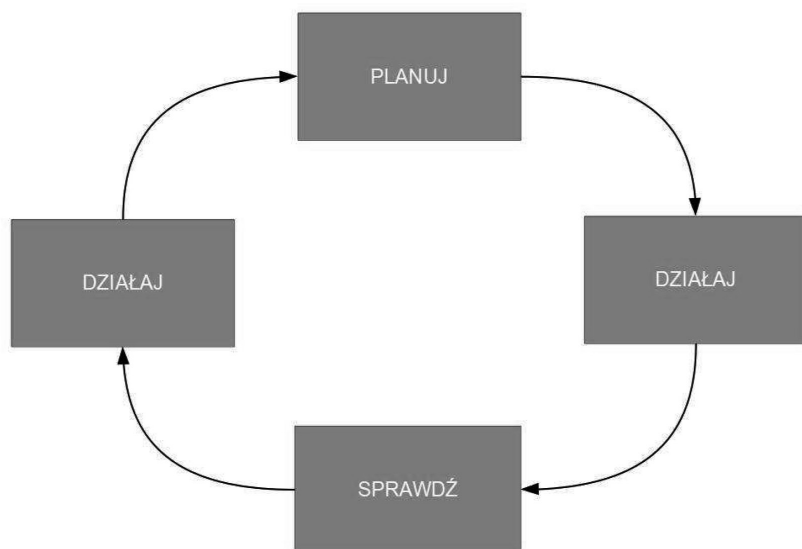
Istotą pracy w modelu *Customer development* jest założenie, że w biznesie nie ma faktów, są tylko hipotezy. Ważna jest również praca przypominająca cykl Deminga<sup>3</sup> (*Plan-Do-Check-Act*) oparty na *Kaizen*<sup>4</sup>, metodzie ciągłego ulepszania i zarządzania poprzez łańcuch wartości dla klienta.

Początki pracy z tą metodyką były dla nas bardzo trudne, bo przecież na każdym kroku jesteśmy uczeni pewnych wzorców i schematów, zasad rozwiązywania konkretnych problemów. Dodatkowo dla naszej firmy było to o tyle kłopotliwe, że w początkowej fazie istnienia dość znaczące były dla nas wzorce projektowe, które pomagały nam zoptymalizować koszty wdrożenia (często skomplikowanych) projektów, dając przewagę kosztową nad konkurencją, a klientom produkt o wysokiej jakości w krótkim czasie.

Pełni optymizmu zdecydowaliśmy się zmienić podejście i opracować hipotezy. W pierwszej kolejności postanowiliśmy zrobić rozpoznanie wśród naszych znajomych, osób z najbliższego otoczenia, i sprawdzić, kiedy i jak kupują akumulator i co ma wpływ na ich decyzję zakupową. Nie było to dla nas głównym wyznacznikiem, jednak dawało pewien początkowy obraz sytuacji. Nie chcieliśmy jak poprzednio rozpocząć działań od analiz, tylko otworzyć się na nowe, posłuchać ludzi, dowiedzieć się, co mają do powiedzenia, co jest dla nich ważne, na co zwracają uwagę, z jakimi problemami się spotykają. Jednocześnie

3 A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

4 A. Mikiharu, *Jak działa fabryka Toyoty*, Shinsei Consulting Sp. z o.o. Sp.k., Poznań 2013.



**Rysunek 1.2.** Cykl Deminga

**Źródło:** A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

pracownicy producenta akumulatorów cały czas kładli nacisk na ich parametry techniczne, takie jak prąd rozruchu czy wysokość stopki. To była pierwsza znacząca różnica, jaką udało nam się zaobserwować. Była ogromna rozbieżność pomiędzy tym, w jaki sposób nasi znajomi kupują akumulator, a sposobem, w jaki go promuje producent czy istniejący sprzedawcy na rynku. Uzbrojeni w tę wiedzę postanowiliśmy stworzyć i zweryfikować kilka list potencjalnych odbiorców akumulatorów. Byli wśród nich: odbiorcy indywidualni, firmy transportowe, przedsiębiorstwa używające samochodów służbowych oraz komisje samochodowe. Listy staraliśmy się tworzyć dynamicznie na zasadzie zaobserwowanych schematów i ról, w jakich występowali klienci, a nie na zasadzie tradycyjnego targetowania. To była jedna z dość istotnych zmian z naszego punktu widzenia – przejście z dedukcji na rozumowanie indukcyjne. Każda z list zawierała ok. 20 pozycji kontaktów. Z każdą z tych grup odbyliśmy spotkania, na których dowiedzieliśmy się, jakimi kryteriami się kierują przy wyborze akumulatora, kiedy i jak go kupują i co jest dla nich ważne. Spotkania przeprowadzaliśmy w formie niezobowiązującej rozmowy, tak aby nasi respondenci czuli się swobodnie, dzięki czemu uzyskaliśmy bardzo wiele inspirujących i zaskakujących informacji. Jedną z takich informacji było np. to, że komisje samochodowe nie są zainteresowane zakupem nowych akumulatorów,

gdyż wolą włożyć do sprzedawanego samochodu tańszy, używany, tylko po to, aby klient mógł przekroczyć bramę komisju. Kolejną z przydatnych informacji było to, że na rynku istnieje kilku dużych strategicznych graczy, którzy kompleksowo obsługują przedsiębiorstwa. Po zebraniu tych informacji wyklarowało nam się kilka grup docelowych klientów i byli nimi odbiorcy indywidualni, którzy byli w stanie we własnym zakresie wymienić zakupiony akumulator, jak również małe przedsiębiorstwa i firmy transportowe, które nie mogły liczyć na specjalne warunki zakupu, jakie się oferuje dużym przedsiębiorstwom. Ku naszemu zaskoczeniu kluczową informacją okazało się to, że nikt nie szukał i nie chciał kupować akumulatora według wskazań producenta akumulatorów czy tego, jak pozycjonowały się inne firmy na rynku, a po modelu posiadanego pojazdu czy nawet po kolorze. Przykładem niech będą osoby, które pytały, czy mamy akumulatory do czerwonego Forda, i bez znaczenia były dla nich rodzaj silnika bądź model auta. Po prostu ich Ford był czerwony i chcieli do niego akumulator.

Po przeanalizowaniu informacji zebranych w wywiadach jedną z głównych hipotez było to, że istnieje kilka grup klientów, którzy potrzebują akumulatora, ale nie wiedzą, jaki model wybrać. Istniejąca asymetria informacji utrudniała im wybór i przez to zniechęcała do zakupu.

## **Tworzymy propozycję wartości dla klienta, czyli MVP**

Żaden producent z branży akumulatorowej nie sprzedawał swoich produktów przez Internet, twierdząc, że jest to niemożliwe ze względów formalno-prawnych, jak i z racji stopnia skomplikowania produktów. Sprzedawali akumulatory poprzez rozbudowaną sieć sklepów stacjonarnych i stacji benzynowych, dopasowując je do klienta według parametrów technicznych, np. napięcia. Wiedza na temat doboru akumulatora była po stronie eksperta. Po przeprowadzonych wywiadach wiedzieliśmy, że klienta nie interesują układ ogniw czy wysokość stopki w akumulatorze, ale doskonale wie, jakim samochodem jeździ i jak go używa. Stąd też pomysł na stworzenie algorytmu, który wyszuka odpowiedni model akumulatora dopasowany do rodzaju pojazdu i jego rocznika. Wystarczyło wybrać kilka prostych opcji i algorytm wyszukiwał kilka lub kilkanaście modeli akumulatorów.





**Ilustracja 1.3.** Widok wyboru pojazdu

**Źródło:** <http://www.Akuplus.com> (dostęp: 20.05.2016).

Takie rozwiązanie pomogło nam stworzyć sklep przyjazny dla użytkowników, a baza 120 tys. pojazdów dawała gwarancję, że każdy klient znajdzie akumulator pasujący do swojego modelu samochodu.

Ze względu na brak wiedzy technicznej po stronie klienta chcieliśmy, aby dobór akumulatora był bardzo prosty, a jednocześnie żeby klient miał wybór. Stąd też wpadliśmy na pomysł stworzenia dodatkowych opcji opisujących akumulator pod względem m.in. użytkowania samochodu, np. do jazdy po mieście, do wyjazdów w dłuższe trasy lub w trybie mieszanym.



**Ilustracja 1.4.** Wygląd produktu

**Źródło:** <http://www.Akuplus.com> (dostęp: 20.05.2016).

Zadbaliśmy też o zróżnicowanie pod kątem ekonomicznym. Do historii przeszedł „najtańszy akumulator do samochodu żony”, o który bardzo często pytali dzwoniący panowie. Każdy klient mógł samodzielnie wybrać dla siebie najlepsze rozwiązanie i podjąć decyzję o zakupie.

W celu uzyskania przewagi konkurencyjnej w całym łańcuchu wartości nie tylko przez prosty dobór akumulatora do pojazdu, ale również poprzez szybką dostawę, potrzebowaliśmy firmy kurierskiej, która pod-



jęłaby się przewozu przesyłek tego typu. Wszędzie jednak zamykano nam drzwi przed nosem. Po wielu rozmowach znaleźliśmy w końcu firmę kurierską, która nie tylko nawiązała z nami współpracę, ale także zadeklarowała, że po dostarczeniu paczki do godziny 19.00 jednego dnia, dostawa nastąpi drugiego dnia w godzinach porannych. A my bardzo chcieliśmy działać na zasadzie: „Dzisiaj zamawiasz, jutro rano zamówienie jest u ciebie”. Zależało nam na szybkiej realizacji zlecenia, ponieważ nasi klienci nie mogli czekać z unieruchomionym samochodem kilka dni, a tyle trwała w tym okresie standardowa dostawa. Po dojściu do tego etapu w realizacji łańcucha wartości pojawiła się nowa przeszkoda – pakowanie akumulatorów. Wiedzieliśmy, że znalezienie rozwiązania pozwoli nam uzyskać przewagę nad innymi firmami, gdyż dotychczas transport akumulatorów przez firmy kurierskie był utrudniony lub wręcz niemożliwy.

Trochę czasu zajęło nam opracowanie schematu pakowania i wysyłki akumulatorów. Wiele wysłanych paczek wracało do nas zniszczonych, popękanych i z rozlaną zawartością. Taka sytuacja była nie do przyjęcia. Z jednej strony klient czekał na akumulator, który do nas wracał zniszczony, z drugiej firma kurierska zaczynała coraz częściej dawać nam do zrozumienia, że nie będzie tolerować rozlanego kwasu akumulatorowego w transporcie. Staraliśmy się rozwiązać ten dość ważny dla wszystkich problem: przeanalizowaliśmy i sprawdziliśmy kilka rozwiązań, nawiązaliśmy kontakt z firmami oferującymi różne systemy pakowania, odwiedziliśmy wiele hurtowni w poszukiwaniu inspiracji. Niestety szczelne pakowanie akumulatora w karton, oklejanie go naklejkami z informacją, w jakiej pozycji ma być przewożony i zabezpieczanie przesyłki na różne sposoby na nic się zdało. Problem nadal istniał i ze względu na rosnącą sprzedaż był coraz bardziej dotkliwy. Musieliśmy szybko znaleźć jakieś wyjście, żeby zminimalizować straty wynikające ze zwracanych nam uszkodzonych w transporcie akumulatorów i groźby wypowiedzenia umowy przez firmę kurierską. Rozwiązanie okazało się banalne – pytaliśmy bezpośrednio kurierów, jak najlepiej zapakować akumulator, żeby bezpiecznie przetrwał podróż. Doradzili, aby owinąć urządzenie przezroczystą folią i zostawić na wierzchu rączkę do jego przenoszenia. Proste i genialne. Było to zgodne z zapisami w umowie z firmą kurierską i z ustawą o transporcie materiałów niebezpiecznych, a dla nas jedynym kosztem była folia za 12 zł, w którą można było zapakować kilkanaście akumulatorów. Dzięki temu każdy kurier wiedział co przewozi i nie zdarzało się już, że akumulator był przewożony w złej pozycji lub że wracał do nas uszkodzony. Po raz kolejny stało się jasne, że pracując w duchu otwartości i testując każdy element w łańcuchu wartości, jesteśmy w stanie znaleźć najprostsze i najbardziej efektywne rozwiązanie, dokładając kolejny element do skalowalnego modelu biznesowego.

## Skuteczność podjętych działań

Stworzony przez nas sklep internetowy, co warto zaznaczyć, cieszył się bardzo dużym zainteresowaniem klientów. Konwersja utrzymywała się na minimalnym poziomie 3%, a koszt pozyskania unikalnego użytkownika po optymalizacji wynosił 9 groszy. Dzięki odpowiedniej skali działań udało się nam osiągnąć 73% udziału w wynikach wyszukiwania, zatem praktycznie każdy, kto szukał akumulatora, trafiał do naszego sklepu. Już w pierwszym miesiącu funkcjonowania sklepu wysokość sprzedaży dorównywała tej prowadzonej w sklepach offline (a nawet ją przewyższała!) czy w niektórych hurtowniach.

## Co dalej?

Podczas projektowania modelu biznesowego przyjęliśmy kilka warunków, które projekt musi spełnić i na podstawie których będziemy oceniać efekty naszych działań. Po pierwsze, musi być on skalowalny. O ile na rynku polskim udało nam się wiele osiągnąć, o tyle nie mieliśmy szans na wyjście na inne rynki ze względu na ograniczenia związane z zatarowaniem, magazynowaniem i niezbędnym budżetem. Zgłaszały się do nas firmy, które chciały działać pod naszą marką za granicą, mieliśmy sprawdzony model biznesowy, który można było przetestować na innych rynkach, jednak próg wejścia i wyjścia był dla nas zbyt wysoki i nie byliśmy w stanie zrealizować go samodzielnie, a żadna ze znanych nam firm w tamtym czasie nie była zainteresowana współpracą. Kolejnym założeniem było, że projekt musi się finansować samodzielnie, bez dodatkowych nakładów (nie licząc oczywiście naszego nakładu pracy i paru złotych na początkową kampanię). Udało się – kredyt kupiecki u producenta i optymalizacja przepływów gotówkowych sprawiły, że projekt od pierwszych dni był rentowny. Dodajmy, że ewentualna inwestycja związana z wyjściem na nowe rynki skutecznie by nam to uniemożliwiła. Ostatnim warunkiem było to, że nie tworzymy kolejnego sklepu internetowego tylko model biznesowy – działający i mający wpływ na rynek globalny. Wiedzieliśmy, że niski próg wejścia i możliwość skopiowania naszego rozwiązania nie dają nam żadnej przewagi konkurencyjnej, dopiero błyskawiczna ekspansja i zdobycie odpowiednich i stabilnych udziałów na wielu rynkach będzie czymś, co pozwoli na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a z powodów, o których pisałem wyżej, nie było to wtedy możliwe do przeprowadzenia. Założenia te dały nam odpowiednią perspektywę i pozwoliły zachować dystans, projekt został zamknięty.

Dzisiaj z punktu widzenia funkcjonowania naszego przedsiębiorstwa oceniamy, że wprowadzenie takiego innowacyjnego modelu było przełomowe. Zdobyte doświadczenie otworzyło nam drogę do nowych klientów i nowych rynków, do których w tamtym czasie nie mieliśmy dostępu. Stworzyliśmy wiele dodatkowych produktów i usług, które oferujemy dziś naszym klientom, wiemy jak są skuteczne, jesteśmy w stanie je pokazać. Przykładem niech będzie pozycjonowanie serwisu internetowego na 400 tys. fraz w wynikach wyszukiwania. W tamtym okresie nie było odpowiednich narzędzi czy metod, które pozwalałyby na wprowadzenie takiej skalali działań, musieliśmy stworzyć je sami. Oczywiście wraz z nowymi możliwościami pojawiają się nowe przeszkody, takie jak chociażby wiedza i percepcja klientów czy też naszych pracowników. Wypracowane przez nas rozwiązania często dotyczą modelu biznesowego czy strategii, a na taką zmianę nie każde przedsiębiorstwo i ludzie z nim związani są gotowi, ponieważ wprowadzenie części z nich wymaga wiedzy, otwartości, czasu i zaangażowania.

Obecnie lepiej rozumiemy większość przedsiębiorstw, które się do nas zgłaszają, jesteśmy w stanie im pomóc, a rozliczanie się z klientem za efekty naszych działań daje nam nowe możliwości. Dziś zależy nam na efektywności naszych działań skoncentrowanej wokół KPI klienta. Łączymy starą strategię efektywności z otwartością na zmiany związaną z metodyką *Customer development*, skupioną wokół łańcucha wartości. Dlatego kiedy teraz spotykamy się z klientem, a on nas informuje, że oczekuje od naszych działań wymiernych korzyści, my z uśmiechem pytamy tylko: jakich?

## Pytania

1. Jak wyglądał łańcuch wartości wypracowany w ramach marki Akuplus?
2. Wymień cztery przeszkody we wdrożeniu metody *Customer development* w znanej ci organizacji.
3. Jak twoim zdaniem powinna wyglądać akwizycja w ramach marki Akuplus?

## Bibliografia

- Blank S., Dorf B., *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, K&S Ranch, 2012.
- Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Mikiharu A., *Jak działa fabryka Toyoty*, Shinsei Consulting Sp. z o.o. Sp.k., Poznań 2013.